

(Online) ISSN 2424-6034

## LIETUVOS MUZIEJŲ VALDYMAS: KELIAS ŠIUOLAIKINIO MUZIEJAUS LINK

*RASA BORTKEVIČIŪTĖ*

Straipsnyje analizuojamos naujojo viešojo valdymo sąsajos su šiuolaikinio muziejų valdymo koncepcija, naujojo viešojo valdymo priemonių paplitimas Lietuvos muziejuose ir įtaką jų taikymui darantys veiksniai. Nors pasaulyje plinta šiuolaikinio muziejų valdymo teorija, kurios pagrindiniai teiginiai glaudžiai susiję su naujojo viešojo valdymo praktikomis (hierarchinio valdymo modelio atsisakymu, orientacija į lankytojus ir jų įtraukimu į muziejaus veiklą, tarpsektoriniu bendradarbiavimu, skaidrumo ir atskaitingumo siekiu), gyventojų apklausos rodo, kad Lietuvos muziejų veikla menkai kinta, o specialistai muziejus priskiria tradicinėms institucijoms. Tyrimo metu atlikta Lietuvos muziejų veiklą reglamentuojančių teisės aktų analizė atskleidė įtvirtintus tiek tradicinio, tiek naujojo viešojo valdymo elementus. Remiantis kiekybinio tyrimo duomenimis, galima teigti, kad šiuolaikinio muziejų valdymo priemonės paplitusios tik iš dalies, o muziejų valdymas yra gana uždaras. Taikydamos naujojo viešojo valdymo priemonės, šios institucijos susiduria tiek su sisteminėmis, tiek su vidinėmis kliūtimis (jos nagrinėjamos kokybinio tyrimo metu) – nefunkcionaliu paskatų mechanizmu, bendros muziejų politikos trūkumu ir lemiamą reikšmę turinčiu muziejaus vadovo vaidmeniu. Įvadytų problemų sprendimas lemtų efektyvesnį naujojo viešojo valdymo priemonių taikymą Lietuvos muziejuose ir padėtų gerinti šių institucijų veiklą.

---

**Rasa Bortkevičiūtė** – Vilniaus universiteto Tarptautinių santykių ir politikos mokslų instituto politikos mokslų bakalauro programos absolventė (el. paštas: [r.bortkeviciute@gmail.com](mailto:r.bortkeviciute@gmail.com)). Straipsnis parengtas pagal VU TSPMI 2017 m. apgintą bakalauro darbą.

© Rasa Bortkevičiūtė, 2017

Straipsnis įteiktas redakcijai 2017 m. rugpjūčio 3 d.

Straipsnis pasirašytas spaudai 2017 m. lapkričio 6 d.

## *Ivadas*

XX a. pabaigoje–XXI a. pradžioje vykę politiniai, ekonominiai, socialiniai ir technologiniai pokyčiai nulėmė viešojo sektoriaus institucijų kaitos poreikį ir didesnius kokybės reikalavimus. Išryškėjus tuo metu vyraavusios naujosios viešosios vadybos teorijos siūlytų priemonių trūkumams, viešojo sektoriaus reformų pagrindų užsienio valstybėse tapo naujojo viešojo valdymo idėjos<sup>1</sup>. Atsižvelgiant į šios teorijos siūlomų priemonių ir viešojo sektoriaus problemų atitikimą, jomis rekomenduojama vadovautis ir Lietuvoje<sup>2</sup>.

Naujojo viešojo valdymo principai itin aktualūs muziejų sektoriuje, kuris per pastaruosius penkiasdešimt metų patyrė aiškią transformaciją ir iš kolekcijų saugojimo bei eksponatų demonstravimo erdvės tapo atvira bendruomenės atstovavimo vieta<sup>3</sup>. Pasikeitus veiklos orientacijai, XXI a. muziejai yra priversti įgyvendinti valdymo pokyčius. Straipsnyje remiamasi Gailos Anderson pasiūlytais „atsinaujinusio“ muziejaus (angl. *reinvented museum*) valdymo principais. Toks valdymas iškeliamas kaip priešprieša tradiciniam modeliui: jis pasižymi hierarchinio valdymo atsisakymu, bendradarbiavimu su kitomis institucijomis, atskaitingumu, reakcija į lankytojų poreikius ir bendru paslaugų kūrimu<sup>4</sup>. Būtent šios glaudžiai su naujojo viešojo valdymo siūlomomis priemonėmis susijusios idėjos gali būti laikomos šiuolaikinio muziejaus valdymo pamatu<sup>5</sup>. Vis dėlto, anot

<sup>1</sup> Šiame straipsnyje bus vartojama naujojo viešojo valdymo sąvoka, apibrėžianti viešųjų reikalų tvarkymą užtikrinant konstruktyvų valstybės institucijų, privataus sektoriaus ir visuomenės bendradarbiavimą, įstaigų skaidrumą ir atskaitingumą.

<sup>2</sup> Nakrošis Vitalis, „Viešojo valdymo reformos Lietuvoje: kodėl ir kuo reikia pakeisti Naująją viešąją vadybą?“ *Politologija* 1 (61), 2011, p. 65–98, <<http://www.zurnalai.vu.lt/politologija/article/viewFile/8283/6155>>, 2017 03 20.

<sup>3</sup> Weil Stephen E., „From Being about Something to Being for Somebody. The ongoing Transformation of the American Museum“, Sandell Richard ir Janes Robert R. (sud.), *Museum Management and Marketing*, Oxon: Routledge, 2007, p. 32.

<sup>4</sup> Anderson Gail (sud.), *Reinventing the Museum. The Evolving Conversation on the Paradigm Shift. Second edition*, Plymouth: AltaMira Press, 2012, p. 1–4.

<sup>5</sup> Šiame straipsnyje sąvoka „šiuolaikinis muziejų valdymas“ bus vartojama kaip naujojo viešojo valdymo priemonių taikymo Lietuvos muziejuose sinonimas.

Mindaugo Kelpšos, daugelyje pasaulio valstybių vykstant sparčiai muziejų kaitai, Lietuvoje iki šiol laikomasi požiūrio, kad muziejus tėra tradicinė atminties institucija, kurioje lankytojų galimybės apribojamos eksponatų apžiūrėjimu<sup>6</sup>.

Šiuo aspektu Lietuvos muziejų situacija vertinama ginčytinai. Akivaizdu, kad naujojo viešojo valdymo idėjos nėra svetimos: kai kuriuose muziejų veiklą reglamentuojančiuose dokumentuose (Muziejų vertinimo nuostatuose ir Muziejų plėtros strateginėse kryptyse 2015–2020 metams) nurodomi šiuolaikinio muziejaus valdymą atitinkantys uždaviniai ir priemonės. Kita vertus, vertindami muziejuose teikiamų paslaugų kokybės pokytį per 2014 m., daugiau nei pusė respondentų nurodė nepastebėję jokių pokyčių, o tik trečdalis manė esant teigiamų muziejų veiklos pakitimų<sup>7</sup>. Negana to, „Gyventojų dalyvavimo kultūroje ir pasitenkinimo kultūros paslaugomis“ tyrimo ataskaitoje rašoma, kad 2014 m. pagal gyventojų lankymosi muziejuose ar galerijose rodiklį Lietuva atitiko arba turėjo kiek aukštesnį nei 27 ES šalių rodiklį, o 2017 m. Lietuva patenka į grupę šalių, kurių gyventojai muziejuose ar galerijose lankosi mažiausiai<sup>8</sup>. Taigi, nors mokslinėje literatūroje naujojo viešojo valdymo priemonių taikymas nurodomas šiuolaikinio muziejų valdymo pagrindu ir yra įtvirtintas dalyje Lietuvos muziejų veiklą reglamentuojančių teisės aktų, nėra žinomas šių priemonių taikymo paplitimas Lietuvos muziejuose ir jų įgyvendinimui įtaką darantys veiksniai. Svarbu paminėti, jog Lietuvos viešojo valdymo teorijų taikymas yra menkai analizuotas – vy-

<sup>6</sup> Puškorius Arūnas (sud.), *Muziejininkystės studijos, III tomas. Modernaus muziejaus veiklos gairės*, Vilnius: Akademinė leidyba, 2014, p. 7.

<sup>7</sup> UAB ESTEP, „Kultūros ir meno institucijų veiklos vertinimo ir valdymo modelio galimybių studija“, Vilnius, 2014, <<https://lrkm.lrv.lt/lt/teisine-informacija/tyrimai-ir-analizes>>, 2017 04 15.

<sup>8</sup> Lietuvos Respublikos kultūros ministerija, „Gyventojų dalyvavimo kultūroje ir pasitenkinimo kultūros paslaugomis tyrimo ataskaita“, Vilnius, 2017, <<https://lrkm.lrv.lt/uploads/lrkm/documents/files/2017%20Gyventoju%20dalyvavimo%20kulturoje%20tyrimo%20ataskaita.pdf>>, 2017 11 01.

rauja aprašomojo pobūdžio darbai, apibūdinantys tam tikras viešojo valdymo teorijas arba pristatantys reformas užsienio valstybėse<sup>9</sup>.

Šiame straipsnyje siekiama išsiaiškinti naujojo viešojo valdymo priemonių paplitimą Lietuvos muziejuose, nustatyti jų taikymą lemiančius veiksnius ir pateikti rekomendacijas, padėsiančias sėkmingiau naudoti šiuolaikinio muziejų valdymo įrankius. Norint pasiekti šį tikslą, pasitelkiamas mišrus tyrimo metodas, apimantis mokslinės literatūros ir teisės aktų analizę, kiekybinį bei kokybinį tyrimus.

Straipsnio rezultatai aktualūs tiek praktiniu, tiek teoriniu lygiu, nes Lietuvoje nebuvo atlikta panašios tematikos tyrimų, nagrinėjančių muziejų valdymo problematiką. Tyrimo metu gauti rezultatai atskleidžia šiuolaikinio muziejų valdymo priemonių (ne)taikymą nulemiančius veiksnius ir leidžia teikti praktines rekomendacijas, padėsiančias spręsti tiek muziejų vidaus, tiek sektoriaus valdymo problemas. Darbo nauda akademinei bendruomenei – surinkti kiekybiniai ir kokybiniai duomenys, atverta nauja niša tolesniems muziejų tyrimams, atliekant ne tik muziejų tinklo, bet ir konkrečių institucijų vidaus valdymo analizę.

### ***1. Pagrindinės naujojo viešojo valdymo idėjos***

Viešojo sektoriaus institucijos veikia nuolat kintančioje aplinkoje, kur jaučiama ne tik pasikeitusių vertybių ar gyvenimo būdo modelių, bet ir sparčios technologinės pažangos įtaka. Tai nulemia vieną svarbiausių viešajam sektoriui keliamų reikalavimų – gebėjimą greitai prisitaikyti prie kintančių sąlygų ir suinteresuotųjų šalių poreikių, kad paslaugos būtų teikiamos efektyviai ir kokybiškai<sup>10</sup>.

<sup>9</sup> Nakrošis Vitalis, „Viešojo valdymo reformos Lietuvoje: kodėl ir kuo reikia pakeisti Naująją viešąją vadybą?“ *Politologija* 1 (61), 2011, p. 65–98, <<http://www.zurnalai.vu.lt/politologija/article/viewFile/8283/6155>>, 2017 03 20.

<sup>10</sup> Vicente Eva, Camarero Carmen ir Garrido Maria Jose, „Insights into Innovation in European Museums. The Impact of Cultural Policy and Museum Characteristics“, *Public Management Review* 14 (5), 2012, p. 649–679, <<http://dx.doi.org/10.1080/14719037.2011.642566>>, 2016 10 15.

Nuolatinius pokyčius viešojo sektoriaus institucijose patvirtina viešojo administravimo teorijų raida. Nors ilginiui keičiasi idėjinis diskursas, viešojo administravimo paradigmos kaita nėra linijinė – iškilę nauji modeliai netampa dominuojantys, visiškai nepaneigia prieš tai egzistavusių idėjų. 1960–1970 m. labiausiai paplitusios viešojo administravimo idėjos buvo racionalus planavimas ir hierarchinis valdymas, 1970–1990 m. pagrindiniu reformų šaltiniu tapo naujoji viešoji vadyba, o nuo 1990 m. lyderiaujanti viešojo administravimo teorija nėra išskiriama. Vis dėlto dominuoja kelios pagrindinės idėjos (tinklaveika, partnerystė, skaidrumas, pasitikėjimas)<sup>11</sup>, siejamos naujojo viešojo valdymo teorijos.

Naujojo viešojo valdymo siūlomas mažesnis centrinės valdžios vaidmuo siejamas su valstybės prisitaikymu prie kintančių veikimo aplinkybių. Ši teorija pateikia alternatyvą hierarchinei valdymo sampratai: valdžia reikalinga tam, kad sukurtų funkcionuojančią teisinę bazę ir užtikrintų būtiniausias paslaugas, daugiau laisvės suteikdama piliečiams ir rinkos ekonomikai<sup>12</sup>. Remiantis šiais principais, stiprinamas tarpsektorinis bendradarbiavimas ir bendra atsakomybė<sup>13</sup>, skatinama atviresnė organizacinė kultūra, kurioje svarbus horizontalus valdymas, atviras ir įtraukiantis sprendimų priėmimas.

Stiprėjantis viešojo administravimo institucijų bendradarbiavimas skatina tinklaveiką, kai dalis viešajam sektoriui deleguotų atsakomybių perleidžiamos nevyriausybinio ar privataus sektoriaus institucijoms. Tinklaveika siejama ne tik su pakitusiomis viešojo sektoriaus atsakomybės ribomis, didesne institucijų tarpusavio pri-

---

<sup>11</sup> Pollitt Christopher, Bouckaert Geert, *Public Management Reform: A Comparative Analysis – New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State*, New York: Oxford University Press, 2011, p. 11.

<sup>12</sup> Hirst Paul, „Democracy and Governance“, Jon Pierre (sud.), *Debating Governance – Authority, Steering and Democracy*, Oxford: Oxford University Press, 2002, p. 15–18.

<sup>13</sup> Frederickson H. George et al., *The Public Administration Theory Primer*, Boulder: Westview Press, 2016, p. 221.

klausomybe ir autonomija nuo centrinių valdžios institucijų, bet ir galimybe ne viešojo sektoriaus institucijoms įsitraukti į sprendimų priėmimą, efektyviau įgyvendinti politiką<sup>14</sup>.

Tinklaveikos koncepcija neatsiejama nuo dar vienos naujojo viešojo valdymo idėjos – piliečių įtraukimo į viešųjų paslaugų kūrimą ir įgyvendinimą. Viešųjų paslaugų teikimas pradėtas vertinti ne tik kaip profesionalams patikėta pareiga, bet ir tikimasi, kad viešojo sektoriaus institucijos formuos politiką ar kurs paslaugas kartu su jų vartotojais ir suinteresuotosiomis šalimis<sup>15</sup>. Piliečių įsitraukimas naudingas, nes, viena vertus, gerina politinių procesų kokybę, mažina kylančią įtampą<sup>16</sup>, kita vertus, skatina visuomenės brandą<sup>17</sup>.

Pakitusi valdymo samprata ir didesnis suinteresuotųjų šalių įtraukimas į viešųjų paslaugų kūrimą reikalauja atnaujinti viešojo sektoriaus kontrolės mechanizmus. Skaidrumą ir atskaitingumą imta vertinti kaip priemones, padedančias išlaikyti veiklos kokybę, užtikrinti suinteresuotųjų šalių ir partnerių pasitikėjimą, o ne patenkinti valdžios iškeltus reikalavimus ar pasiekti numatytus rezultatus<sup>18</sup>.

Naujojo viešojo valdymo priemonių taikymas iškelia naujus reikalavimus viešojo sektoriaus institucijų veiklos administravimui – vadovautis dalyvavimo, pliuralizmo, subsidiarumo, atskaitingumo,

---

<sup>14</sup> Peters B. Guy, Pierre Jon, „Governance without Government? Rethinking Public Administration“, *Journal of Public Administration Research and Theory* 8 (2), 1998, p. 225–227, <<http://jpart.oxfordjournals.org/content/8/2/223.full.pdf+html>>, 2016 12 11.

<sup>15</sup> Löffler Elke, „Public Governance in a Network Society“, Bovaird Tony, Löffler Elke (sud.), *Public Management and Governance. Second edition*, New York: Routledge, 2009, p. 223.

<sup>16</sup> Raipa Alvydas, „Viešasis administravimas ir piliečių dalyvavimas demokratiniam valdyme“, Raipa Alvydas (sud.), *Viešojo administravimo efektyvumas*, Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2004, p. 341.

<sup>17</sup> Bovaird Tony, Löffler Elke, „From Engagement to Co-Production. How Users and Communities contribute to Public Services“, Brandsen Taco, Pestoff Victor, Verschuere Bram (sud.), *New Public Governance, the Third Sector, and Co-Production*, London: Routledge, 2011, p. 35.

<sup>18</sup> Ten pat, p. 271.

nešališkumo ir prieinamumo principais<sup>19</sup>, siekiant sukurti skaidresnį, pasitikėjimu ir partneryste grįstą valdymą.

## **2. Naujojo viešojo valdymo idėjų reikšmė šiuiolaikiniam muziejų valdymui**

Kintančių viešojo administravimo paradigms siūlomi įrankiai neabejotinai pakeitė viešojo sektoriaus institucijų veiklos principus. Muziejų veiklai būdingas nuolatinis atsinaujinimas: pirmieji, dar renesanso laikais įkurti muziejai veikė kaip miniatiūrinio pasaulio eksponavimo bei siauro aristokratijos sluoksnio susibūrimo vieta, tačiau ilgainiui jie tapo vis labiau specializuoti ir atviresni visuomenei<sup>20</sup>. Kaita įžvelgiama ir muziejaus apibrėžimo raidoje: 1961 m. Tarptautinė muziejų taryba (ICOM) muziejumi siūlė pripažinti kiekvieną instituciją, kuri tyrimų, švietimo ar laisvalaikio tikslais konservuoja bei demonstruoja kultūrinės ar mokslinės svarbos objektus ir jų kolekcijas<sup>21</sup>. 2007 m. sutarta, kad „muziejus yra nesiekianti pelno, vieša, nuolat tarnaujanti visuomenei ir jos tobulėjimui institucija, kuri įsigyja, konservuoja, tyrinėja, komunikuoja ir eksponuoja materialų bei nematerialų žmoniškos paveldą mokslo, studijų ir laisvalaikio tikslais“<sup>22</sup>. Tradicinę muziejaus sampratą, kuria labiausiai orientuojamasi į muziejinių vertybių atranką, apskaitą, apsaugą ir tyrimus, keičia šiuiolaikiško muziejaus suvokimas, kuriame integruojamos naujojo viešojo valdymo idėjos.

<sup>19</sup> Domarkas Vladislavas, „Viešojo administravimo paradigmos kaitos atspindžiai dešimtmečio pabaigos publikacijose“, *Viešojo politika ir administravimas* 10 (1), 2011, p. 9–16, <<https://repository.mruni.eu/pdfpreview/bitstream/handle/007/12194/910-1697-1-SM.pdf?sequence=1>>, 2016 12 16.

<sup>20</sup> Marstine Janet, *New Museum Theory and Practice – An Introduction*, Oxford: Blackwell Publishing, 2006, p. 23–25.

<sup>21</sup> ICOM Statutes, Article 3, 1961, <[http://archives.icom.museum/hist\\_def\\_eng.html](http://archives.icom.museum/hist_def_eng.html)>, 2017 03 18.

<sup>22</sup> ICOM Statutes, Article 3, 2007, <[http://archives.icom.museum/hist\\_def\\_eng.html](http://archives.icom.museum/hist_def_eng.html)>, 2017 03 18.

Anot G. Anderson, XXI a., susidūrę su visuotiniais pokyčiais (technologijų pažanga, informacijos generavimo ir pasiekiamumo kaita, socialinių medijų įtaka, menkstančiais gamtos ištekliais, politiniu nestabilumu ir kt.), muziejai yra priversti ne atlikti smulkius požiūrio, tikslų ar paslaugų pokyčius, bet pakeisti esminius veiklos principus<sup>23</sup>. Mokslininkė pateikia keturias kategorijas, kurioms priskiria atitinkamus šiuolaikinio, „atsinaujinusio“ muziejaus valdymo bruožus: *institucinės vertybės* (valdymas turi būti grindžiamas aiškiai apibrėžtomis vizija, misija ir vertybėmis), *valdymo principai* (priimanant sprendimus svarbi visų darbuotojų patirtis ir nuomonė), *vadybos priemonių taikymas* (kaip būdas įgyvendinti muziejaus misiją, patenkinti lankytojų poreikius ir išlikti konkurencingoje aplinkoje), *vidinė ir išorinė komunikacija* (jos svarba tiek tarp muziejaus darbuotojų, tiek tarp darbuotojų ir lankytojų)<sup>24</sup>.

Pasiūlytoje šiuolaikinio muziejų valdymo koncepcijoje galima įžvelgti keturias pagrindines naujojo viešojo valdymo idėjas (žr. lentelę). Šiuolaikinio muziejaus valdymo bruožai yra glaudžiai susiję ir papildo vienas kitą, todėl pagal naujojo viešojo valdymo požymius juos galima skirstyti tik sąlyginai.

Šiuolaikinio muziejaus siekis – horizontalioji organizacinė kultūra, kurioje išklausomos konstruktyvios nuomonės, remiamasi pagalba ir pasitikėjimu, o sprendimai priimami įvertinus suinteresuotųjų šalių nuomones<sup>25</sup>. Skatinant bendradarbiavimą ir į problemų sprendimą įtraukiant darbuotojus, o kartais – netgi muziejuje nedirbančius specialistus ar lankytojus, pasitelkiama daugiau žinių, patirties ir gebėjimų, užtikrinančių kokybiškesnį sprendimų priėmimą<sup>26</sup>.

Orientacija į lankytojus ir jų įtraukimas į muziejaus veiklą gali būti analizuojami iš dviejų perspektyvų. Pirmoji – tiesioginis įtrauki-

<sup>23</sup> Anderson, p. 2.

<sup>24</sup> Ten pat, p. 3–8.

<sup>25</sup> Anderson, p. 8.

<sup>26</sup> Sandell Richard ir Janes Robert R., sud., *Museum Management and Marketing*, Oxon: Routledge, 2007, p. 4–10.



*Lentelė. Naujojo viešojo valdymo priemonės šiuolaikinio muziejaus valdyme*

	<b>Institucinės vertybės</b>	<b>Valdymo principai</b>	<b>Vadybos priemonės</b>	<b>Vidinė ir išorinė komunikacija</b>
<b>Hierarchinio valdymo modelio atsisakymas</b>	Vertybės kaip vienijantis veiklos pagrindas	Darbuotojus vienijanti muziejaus vizija ir misija	Bendri tikslai ir strateginiai prioritetai	Visiems darbuotojams prieinama informacija
	Konsultavimo-si kultūra, reakcija į skirtingus požiūrius	„Iš apačios“ kylantis valdymas (angl. <i>bottom-up management</i> )	Besimokanti organizacija	Skatinamas dialogas ir nuomonės išreiškimas
<b>Orientacija į lankytojus ir jų įtraukimas</b>	Orientacija į auditoriją	Iniciatyvumas	Naudojamos rinkodaros priemonės	
	Piliečių įtraukimas	Suinteresuotųjų šalių įtraukimas	Reakcija į suinteresuotųjų šalių poreikius	
	Daugiau visuomenės grupių įtraukiantis reprezentavimas	Daugiakultūriškumas	Žinios apie auditoriją	Toleruojami žmonių skirtumai
<b>Tarpsektorinis bendradarbiavimas</b>	Žinių generavimas ir tarpininkavimas	Užsibrėžtų tikslų pasiekimas bendradarbiaujant	Žiniomis grįstas rizikavimas	Virtuali komunikacija
<b>Skaidrumo ir atskaitingumo siekis</b>	Atskaitingumas visuomenei ir skaidrumas	Institucinis įsivertinimas		

*Šaltinis:* Anderson Gail, sud., *Reinventing the Museum. The Evolving Conversation on the Paradigm Shift. Second edition*, Plymouth: AltaMira Press, 2012, p. 2.

mas į muziejaus kūrimą, antroji – strateginės rinkodaros pasitelkimas, atsižvelgiant į lankytojų poreikius bei lūkesčius<sup>27</sup>. Šiandieninėje muziejų veikloje pagrindine vertybe laikomi nebe eksponatai ar kolekcijos, o lankytojai ir jų patirtys<sup>28</sup>. Dėl to valdyme itin daug dėmesio skiriama piliečių įtraukimui – jie skatinami išreikšti nuomonę apie muziejaus veiklos galimybes, įsitraukti į ekspozicijų, kolekcijų ir renginių kūrimą. Suvokiama, kad kiekvienas lankytojas vertina ekspoziciją vadovaudamasis savo patirtimi bei vertybių sistema, todėl informacijos atrinkimas bei pateikimo būdų parinkimas negali būti patikimas keliems muziejaus darbuotojams<sup>29</sup>. Kita vertus, muziejų valdymo pokyčius paskatino ir padidėję piliečių lūkesčiai dėl viešųjų paslaugų kokybės, pakilęs vidutinis pajamų lygis bei sustiprėjusi konkurencija su kitomis laisvalaikio leidimo paslaugas teikiančiomis organizacijomis<sup>30</sup>. Užuoat skatinę naudotis esamomis paslaugomis, muziejai turi aiškintis ir siekti patenkinti lankytojų poreikius<sup>31</sup>. Siūloma taikyti rinkodaros metodus ir plėsti siūlomų paslaugų spektrą, o tai leistų sėkmingai išsaugoti reikšmę konkurencingoje aplinkoje<sup>32</sup>. Svarbu pasakyti, kad komercinių paslaugų siūlymas muziejuose neturėtų pakeisti jų pagrindinės funkcijos, o tik atskleisti veiklos plėtrą ir siekį sukurti lankytojams reikalingą mėgavimosi aplinką.

Vertinant tarpsektorinį bendradarbiavimą matyti, kad muziejų veiklai yra svarbios šios partnerystės, leidžiančios efektyviau teikti paslaugas, keistis idėjomis ir dalytis finansiniais ištekliais. Dažnos

<sup>27</sup> Anderson, p. 287.

<sup>28</sup> Anderson, p. 6.

<sup>29</sup> Marstine Janet, *New Museum Theory and Practice – An Introduction*, Oxford: Blackwell Publishing, 2006, p. 43–44.

<sup>30</sup> Hudson Kenneth, „The Museum Refuses to Stand Still“, Messias Carbonel Bettina, *Museum Studies: An Anthology of Contexts*, Oxford: Blackwell, 2004, p. 85–91.

<sup>31</sup> Weil Stephen E., „From Being *about* Something to Being *for* Somebody. The ongoing Transformation of the American Museum“, Sandell Richard ir Janes Robert R. (sud.), *Museum Management and Marketing*, Oxon: Routledge, 2007, p. 32.

<sup>32</sup> Ruželė Darius, „Muziejų rinkodara“, Puškorius Arūnas (sud.), *Muziejininkystės studijos, IV tomas. Modernaus muziejaus veiklos gairės*, Vilnius: Akademinė leidyba, 2015, p. 14–40.

muziejų tarpusavio partnerystės, partnerystė su nevyriausybiniais ar privačiais sektoriumi (siekiama patraukliai, moderniai ir naujoviškai pateikti turimas kolekcijas, tobulinti leidybinę, prekybinę ir kitas veiklas<sup>33</sup>), švietimo institucijomis (mokymosi procesas perkeliamas į netradicines erdves, sudaromos sąlygos keistis turima informacija, siekti bendrų tikslų), mokslininkais ir tyrėjais.

Galiausiai, muziejui veikiant kaip ne pelno siekiančiai institucijai, skaidrumas ir atskaitingumas tampa vienu iš piliečių pasitikėjimo garantų<sup>34</sup>. Esant skirtingoms muziejų veiklos finansavimo galimybėms (valstybės biudžeto, privačių rėmėjų lėšos, pajamos už teikiamas paslaugas ir kt.), itin svarbus atskaitingumas visuomenei, atskleidžiant muziejaus sukuriamas viešąsias paslaugas, jo pridėtinę naudą. Skaidrumas ir atskaitingumas padeda muziejui stebėti savo veiklos rezultatus, įvertinti pasiekimus ir gerinti veikimo principus.

### ***3. Naujojo viešojo valdymo idėjos reglamentuojant Lietuvos muziejų veiklą***

Nors Lietuvos muziejai nevykdo viešojo administravimo tradicine prasme, nes nėra įgalioti priimti norminių administracinių aktų<sup>35</sup>, jie užima nemažą viešojo sektoriaus dalį. Šiuo metu Lietuvoje veikia 103 muziejai, kurie pagal Lietuvos Respublikos (LR) muziejų įstatymą yra skirstomi į penkias kategorijas: nacionaliniai (4 muziejai), respublikiniai (15), savivaldybių (54), žinybiniai (22), kiti (8)<sup>36</sup>.

---

<sup>33</sup> Wilson Lesley-Ann ir Boyle Emily, „The Role of Partnerships in the Delivery of Local Government Museum Services: A Case Study from Northern Ireland“, *International Journal of Public Sector Management* 17 (6), 2004, p. 513–533, <<http://dx.doi.org/10.1108/09513550410554797>>, 2017 03 20.

<sup>34</sup> Anderson, p. 7.

<sup>35</sup> Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas, 1999 m. birželio 17 d. Nr. VIII-1234. Galiojanti suvestinė redakcija nuo 2017 m. kovo 31 d., <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.0BDFFD850A66/aCzZjZYMHI>>, 2016 12 14.

<sup>36</sup> Lietuvos Respublikos kultūros ministerija, „2016 m. muziejų statistika“, Vilnius, 2017, <<https://lrkm.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/muziejai-ir-galerijos>>, 2017 03 26.

Muziejų valdymo tobulinimui itin svarbi šių institucijų veiklą reguliuojančių įstatymų bazė. Pagrindiniai sektoriaus dokumentai – LR muziejų įstatymas, Muziejų vertinimo nuostatai ir Muziejų plėtros strateginės kryptys 2015–2020 metams.

Reikšmingiausiu muziejų sektoriaus dokumentu galima laikyti LR muziejų įstatymą. Šis dokumentas nustato Lietuvos muziejų sistemą, muziejų steigimo ir likvidavimo tvarką, muziejinių vertybių apskaitą ir apsaugą, finansavimą bei valdymą. Nors LR muziejų įstatymas laikomas sektoriaus veiklos organizavimo pagrindu, muziejininkų bendruomenės nuomone, jo turinys neatitinka šiandieninių poreikių, o tam tikrais atvejais netgi riboja muziejų tobulėjimą<sup>37</sup>. Negana to, įstatyme siūlomas muziejaus apibrėžimas „biudžetinė, viešoji įstaiga ar kitos teisinės formos juridinis asmuo, įsteigtas įstatymų nustatyta tvarka, kurio svarbiausia veikla yra kaupti, saugoti, restauruoti, tirti, eksponuoti bei populiarinti materialines ir dvasines kultūros vertybes bei gamtos objektus“<sup>38</sup>, labiau taikytinas ne šiuolaikiškam, o tradiciniam muziejui. Priešingai nei ICOM siūlomame apibrėžime, čia neatsižvelgiama į muziejaus tikslą tarnauti visuomenei ir jos tobulėjimui, neperteikiama aktyvios muziejaus komunikacijos svarba, o pagrindinis akcentas skiriamas muziejinių vertybių kaupimui, saugojimui bei eksponavimui.

Svarbu paminėti, jog LR muziejų įstatymu įtvirtinamas muziejų atskaitingumas. Dokumente nurodoma, kad muziejai privalo teikti metinius veiklos planus ir ataskaitas Kultūros ministerijai bei savininko teises ir pareigas įgyvendinančiai institucijai ar muziejaus steigėjui<sup>39</sup>. Šie duomenys, nors ir prieinami visuomenei, įtvirtina tik

<sup>37</sup> DELFI.lt, „Dėl muziejų įstatymo: keiskime sovietinį palikimą!“ Vilnius, 2013, <<http://www.delfi.lt/veidai/kultura/del-muzieju-istatymo-keiskime-sovietini-palikima.d?id=61369683>>, 2017 03 27.

<sup>38</sup> Lietuvos Respublikos muziejų įstatymas, 1995 m. birželio 8 d. Nr. I-930. Galiojanti suvestinė redakcija nuo 2017 m. sausio 1 d., <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.863886C4199F/gNPEoeEMUc>>, 2016 12 14.

<sup>39</sup> Lietuvos Respublikos muziejų įstatymas, 1995 m. birželio 8 d. Nr. I-930. Galiojanti suvestinė redakcija nuo 2017 m. sausio 1 d., <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.863886C4199F/gNPEoeEMUc>>, 2016 12 14.

„negatyvųjį“ atskaitingumą – ataskaitų pagrindą sudaro veiklos kokybės nenurodantys kiekybiniai rodikliai, o lėšų panaudojimo faktas neturi sąsajų su pasiektais rezultatais.

Nors, analizuojant LR muziejų įstatymo turinį, susidaro įspūdis, kad naujojo viešojo valdymo idėjos nėra paplitusios muziejų sektoriaus teisiniame reglamentavime, kai kurie teisės aktai atskleidžia siekį taikyti šiuolaikinio muziejaus valdymo principus.

Kad muziejai siekia veiklos skaidrumo ir atskaitingumo, geriausiai reprezentuoja Muziejų vertinimo nuostatai. Taikant dokumente numatytus kriterijus, siekiama nustatyti muziejų pasirengimą teikti kokybiškas paslaugas lankytojams. Vertinimo komisija pagal iš anksto sudarytą sąrašą, į kurį kasmet patenka 4–5 muziejai, atlieka jų veiklos vertinimą. Nuo 2013 m. LR kultūros ministerijai pavesta privalomai įvertinti visus nacionalinius ir respublikinius muziejus, kurių savininko teisės ir pareigos ji įgyvendina, o kitiems muziejams paliekama galimybė inicijuoti įvertinimą savarankiškai. Nors šie nuostatai perteikia svarbius šiuolaikinio muziejų valdymo bruožus – tarporganizacinę sąveiką, veiklos skaidrumo didinimą bei užsibrėžtų veiklų įgyvendinimą<sup>40</sup>, matyti ir tam tikrų trūkumų. Muziejų vertinimo nuostatai orientuoti į numatytų rodiklių pasiekimą, o ne kokybės ir pasitikėjimo šiomis institucijomis užtikrinimą. Dauguma vertinimo kriterijų grindžiami kiekybiškai, atitiktimi teisės aktuose keliamiems tikslams ir reikalavimams<sup>41</sup>, neatsižvelgiant į veiklos kokybę ir kuriamą pridėtinę vertę<sup>42</sup>.

Dar vienas dokumentas, pritaikantis naujojo viešojo valdymo idėjas Lietuvos muziejų sektoriui, – Muziejų plėtros strateginės kryptys 2015–2020 metams. Dokumente vadovaujamasi požiūriu, kad mu-

<sup>40</sup> Alvydas Raipa, „Šiuolaikinio viešojo valdymo pokyčių kryptys ir tendencijos“, *Viešojoji politika ir administravimas* 30, 2009, p. 22–32, <<https://repository.mruni.eu/handle/007/12378>>, 2016 10 16.

<sup>41</sup> UAB ESTEP, „Kultūros ir meno institucijų veiklos vertinimo ir valdymo modelio galimybių studija“, Vilnius, 2014, <<https://lrkm.lrv.lt/lt/teisine-informacija/tyrimai-ir-analizes>>, 2017 04 15.

<sup>42</sup> Laužikas, p. 54.

ziedus nėra vien tik eksponatų saugojimo ar demonstravimo, bet ir bendruomenės telkimo, kultūrinio ir inovacijų kapitalo kūrimo vieta. Strateginių krypčių metinius uždavinius įgyvendinti yra privaloma nacionaliniams ir respublikiniams muziejams, kurių savininko teisės ir pareigas įgyvendina Kultūros ministerija, o kitiems muziejams šie uždaviniai taikomi kaip veiklos rekomendacija<sup>43</sup>.

Apibendrinant Lietuvos muziejų veiklos reglamentavimą, galima pažymėti, jog naujausiuose strateginiuose dokumentuose, nors ir su tam tikrais trūkumais, įtvirtinami pagrindiniai šiuolaikinio muziejaus valdymo bruožai. Vis dėlto susidaro įspūdis, kad stinga vientisos Lietuvos muziejų valdymo politikos – LR muziejų įstatymas neatliepia šiandieninių muziejų poreikių, o naujojo viešojo valdymo idėjas reprezentuojančiuose dokumentuose nurodytų uždavinių įgyvendinimas yra privalomas tik LR kultūros ministerijai pavaldiems nacionaliniams ir respublikiniams muziejams. Susiklosčius situacijai, kai pagrindinis muziejų veiklą reglamentuojantis įstatymas reprezentuoja tradiciškesnį, o naujieji teisės aktai – šiuolaikinį valdymą, dalis dokumentų praranda savo funkcionalumą<sup>44</sup>. Negana to, nors Muziejų plėtros strateginės kryptys 2015–2020 metams buvo kuriamos siekiant Lietuvos muziejuose įtvirtinti šiuolaikiško valdymo principus, jų uždaviniai iškelti neskiriant papildomo finansavimo, paaiškinimo ar kitų paskatų, leidžiančių tikėtis, kad jie bus sėkmingai įgyvendinti<sup>45</sup>. Taigi, nors dalis Lietuvos muziejų veiklą reglamentuojančių teisės aktų skatina naujojo viešojo valdymo priemonių taikymą, šios teorijos idėjomis nėra grindžiama viso muziejų sektoriaus veikla.

<sup>43</sup> Lietuvos Respublikos kultūros ministro įsakymas, „Dėl Muziejų plėtros strateginių krypčių 2015–2020 metams patvirtinimo“, Vilnius, 2015 m. balandžio 16 d. Nr. ĮV-247, <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/aee1e650e82d11e4a4809231b4b55019>>, 2017 03 27.

<sup>44</sup> Pagal Muziejų vertinimo nuostatus, atliekant vertinimą tikrinama, ar muziejaus veikla atitinka teisės aktuose (pavyzdžiui, LR muziejų įstatyme) keliamus tikslus ir reikalavimus – taip iš muziejų reikalaujama ir tradicinio, ir šiuolaikinio valdymo.

<sup>45</sup> Prof. dr. Rimvydas Laužikas – Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto Muzeologijos katedros vedėjas ir vienas iš Muziejų plėtros strateginių krypčių 2015–2020 metams kūrėjų. Interviu su autoriumi, Vilnius, 2017 m. kovo 28 d.

#### ***4. Naujojo viešojo valdymo priemonių taikymas Lietuvos muziejuose***

Tyrimu siekta išsiaiškinti naujojo viešojo valdymo priemonių paplitimą Lietuvos muziejuose ir poveikį jų taikymui darančias priežastis. Pasitelktas mišrus tyrimo metodas (taikoma duomenų trianguliacija): Lietuvos muziejų veiklą reglamentuojančių teisės aktų analizė, kiekybinis ir kokybinis tyrimai. Pirmoje empirinio tyrimo dalyje atliktas kiekybinis tyrimas (taikytas apklausos metodas), kuriuo siekta išsiaiškinti šiuolaikinio valdymo priemonių paplitimą Lietuvos muziejuose. Nors Lietuvoje veikia 103 muziejai, į tyrimą įtraukti 95 jų. „Kitų“ muziejų grupė, kurią sudaro 8 įstaigos, netirta, nes šie muziejai yra steigiami fizinių ar juridinių asmenų ir nėra viešojo sektoriaus dalis. Tyrimo anketas siūlyta užpildyti 95 Lietuvos muziejų vadovams ar vadovaujamas pareigas einantiems asmenims, tai padarė 78 iš jų. Tyrimo klausimynas parengtas pagal teorinėje straipsnio dalyje pristatytus šiuolaikinio, „atsinaujinusio“ muziejaus valdymo bruožus. Klausimai suskirstyti į penkias dalis: pirmąją siekta išsiaiškinti bendrąją informaciją apie muziejų, antroji skirta muziejaus valdymo principams, trečioje nagrinėtas lankytojų įtraukimas į paslaugų kūrimą, ketvirtoje – tarpsektorinio bendradarbiavimo taikymas muziejaus veikloje, penktoje tirtas muziejaus skaidrumas ir atskaitingumas.

Antroje tyrimo dalyje, remiantis kiekybinio tyrimo rezultatais, atliktas kokybinis tyrimas, kurio tikslas – įžvelgti gilumines priežastis ir nustatyti veiksnius, darančius įtaką naujojo viešojo valdymo priemonių taikymui Lietuvos muziejuose. Prieš pradedant įgyvendinti kokybinį tyrimą, atlikta papildoma literatūros analizė, leidusi išplėsti pagrindinį ir papildančius interviu klausimus. Tyrimo metu atlikti aštuoni pusiau struktūruoti interviu su keturių muziejų (nacionalinio, respublikinio, savivaldybės ir žinybinio) vadovais ir darbuotojais. Renkantis muziejus ir apklausiamus darbuotojus, taikytas atsitiktinės atrankos metodas. Apklausti tiek muziejaus vadovą, tiek darbuotoją nuspręsta tam, kad būtų galima įvairiapusiškiau apžvelgti situaciją,

įvertinant tiek sisteminius, tiek muziejaus viduje kylančius veiksnius, nulemiančius muziejaus valdymo pobūdį. Pusiaus struktūruoto interviu metu užduoti klausimai, suskirstyti į keturias grupes: paskatų ir sankcijų mechanizmo, muziejų veiklą reguliuojančių teisės aktų, muziejaus finansinės situacijos ir vadovo (tik darbuotojams) daroma įtaka šiuolaikinio muziejų valdymo priemonių taikymui.

*4.1. Naujojo viešojo valdymo priemonių paplitimas  
Lietuvos muziejuose:  
kiekybinio tyrimo rezultatų pristatymas*

Vertinant tyrimo metu gautus rezultatus, galima iš dalies nesutikti su straipsnio pradžioje pateiktu M. Kelpšos teiginiu, kad Lietuvoje muziejai vis dar veikia kaip tradicinės atminties institucijos – tyrimo duomenys atskleidžia, jog muziejuose taikomos kai kurios naujojo viešojo valdymo priemonės. Vis dėlto matyti, kad muziejų personalas yra nepakankamai susipažinęs su šiuolaikinio muziejų valdymo samprata, lankytojai į veiklą dažniausiai įtraukiami tik paviršutiniškai, muziejų misijos dažnai nėra pagrindinis jų veiklos vedlys ir, nors yra pakankamai atviri visuomenei, muziejai nėra linkę kritiškai vertinti savo veiklą.

Nors absoliuti dauguma apklaustųjų (88,5 %) nurodė muziejų veikloje taikantys šiuolaikinio muziejų valdymo metodus, šis terminas nėra paplitęs tarp vadovaujančio personalo. Tai rodo tiek pačių respondentų komentarai, tiek pateikti atsakymai, kuriuose nurodoma, kad „šiuolaikiškai“ valdomame muziejuje sprendimus priima tik muziejaus vadovybė, o veikloje nebendradarbiaujama nei su lankytojais, nei su kitų sektorių institucijomis.

Kai kuriuose muziejuose taikomas horizontalusis valdymas – kaip ir siūloma šiuolaikinio muziejaus valdymo teoretikų, darbuotojai linkę dalytis turimomis žiniomis ar informacija, bendradarbiauti, užuot atlikę pavestas užduotis individualiai (42,3 % apklaustųjų



nurodė, kad į sprendimų priėmimo procesą įtraukiami įvairių sričių muziejaus darbuotojai). Vis dėlto šios institucijos tebėra ganėtinai uždaros ir nepakankamai išnaudoja išorės veikėjų įtraukimo į valdymą galimybes (tik 20,6 % respondentų teigia, jog valdyme dalyvauja ir muziejuje nedirbantys asmenys). Greta šios problemos išryškėja ir tai, kad, nors beveik visi muziejai teigia turintys aiškiai apibrėžtą misiją, tik trečdalis apklaustųjų nurodo ją kaip svarbiausią muziejaus valdymą lemiantį veiksnį (35,9 % respondentų pirmenybę teikė muziejaus misijai ir vertybėms, 25,6 % – lankytojų poreikiams, 24,4 % – finansinėms galimybėms, 10,3 % – sektoriaus strateginiams dokumentams). Susidaro įspūdis, kad dėl lėšų stygiaus dalis muziejų negali deramai įgyvendinti savo misijos, ji nebėra suprantama kaip visus darbuotojus vienijantis tikslas.

Muziejai taip pat tebėra gana uždaros institucijos, vertinant lankytojų įtraukimą. Įstaigose vyrauja konsultacinio pobūdžio požiūris į lankytojus (67,9 % nurodė atliekantys lankytojų poreikių analizę, tačiau per metus dažniausiai sukuriamos vos kelios lankytojų poreikius atliepiančios paslaugos), o privačiojo sektoriaus atstovai dažniau vertinami kaip paslaugų teikėjai nei ekspertinių žinių suteikti galintys partneriai. Nors muziejuose plačiai taikoma tarpsektorinio bendradarbiavimo praktika, dažniausiai tai – informacijos mainai ar naudojimasis paslaugomis, o ne bendra kūrybinė veikla.

Galiausiai, didžioji dalis muziejų yra linkę dalytis informacija apie savo veiklą ir pasiektus rezultatus. Daugiau nei pusės tiriamų muziejų (56,4 %) veiklos rodikliai prieinami ne tik Kultūros ministerijai, muziejaus steigėjams, vadovams ir darbuotojams<sup>46</sup>, bet ir visuomenei. Vis dėlto svarbesniu kriterijumi čia tampa tai, kad muziejų veiklą retai vertina nešališkai vertintojai, o menkai tikėtina, jog darbuotojų ar muziejaus vadovo atliekamas vertinimas bus objektyvus (61,5 % muziejų vertinimą atlieka muziejaus vadovybė, privatus vertintojai nėra vertinę nė vieno tiriamo muziejaus veiklos). Negana to, vos vienas muziejus savo iniciatyva kreipėsi į LR kultūros ministeri-

<sup>46</sup> LR muziejų įstatyme nustatyta, kad visų muziejų veiklos planai ir ataskaitos turi būti teikiami Kultūros ministerijai.

ją, prašydamas atlikti paslaugų vertinimą, tai rodo, kad muziejai nėra linkę kritiškai reflektuoti ir, remdamiesi gautais rezultatais, tobulinti veiklą.

Svarbu paminėti, kad dėl skirtingo muziejų kategorijų dydžio nelengva lyginti naujojo viešojo valdymo priemonių taikymo skirtumus tarp jų. Nors būtų galima tikėtis, kad dėl privalomo strateginiuose dokumentuose numatytų uždavinių įgyvendinimo šiuolaikiškesniu valdymu pasižymės nacionaliniai ir respublikiniai muziejai, jie reikšmingai nesiskiria nuo kitoms kategorijoms priklausančių muziejų. Ryškiausiu skirtumu galima įvardyti daugumoje nacionalinių bei respublikinių muziejų vykdomą lankytojų poreikių analizę, kurią kiek rečiau atlieka savivaldybių ar žinybiniai muziejai. Respublikiniai muziejai taip pat pasižymi didesne paslaugų įvairove (vidutiniškai siūlomos 5–6, kituose muziejuose – 3–4 paslaugos), o žinybinių muziejų darbo pobūdis dažniau individualus nei komandinis (ši rodiklį galima pagrįsti tuo, kad keliuose žinybiniuose muziejuose dirba tik vienas darbuotojas). Vis dėlto, nesant aiškių skirtumų tarp naujojo viešojo valdymo priemonių taikymo skirtingų kategorijų muziejuose, galima aptikti skirtumų šių kategorijų viduje. Nacionalinių, respublikinių, savivaldybių ar žinybinių muziejų grupėse yra tiek itin plačiai naujojo viešojo valdymo priemonės taikančiųjų, tiek perėmusių jų kelis principus. Tai leidžia daryti prielaidą, jog visi muziejai, kad ir kokios jie būtų kategorijos, turi galimybių pasitelkti naujojo viešojo valdymo priemones, pritaikę jas prie veiklos specifikos.

Apibendrinant – akivaizdu, kad Lietuvos muziejuose yra taikoma dalis naujojo viešojo valdymo priemonių. Nors šių institucijų valdymas nutolęs nuo tradicinio modelio, jis vis dar negali būti laikomas visiškai šiuolaikišku – dabartinė situacija yra pereinamosios būsenos. Kiekybinio tyrimo rezultatai suponuoja, kad, taikydami šiuolaikinio valdymo priemones, muziejai susiduria su tam tikromis problemomis, tačiau nėra aišku, kokie konkretūs veiksniai daro didžiausią poveikį. Tai implikuoja tolesnio tyrimo poreikį.

#### *4.2. Priežastys, darančios įtaką naujojo viešojo valdymo priemonių taikymui Lietuvos muziejuose: kokybinio tyrimo pristatymas*

Nors neatmetama kitų naujojo viešojo valdymo priemonių taikymui įtaką darančių veiksnių galimybė, pagrindiniai kokybinio tyrimo klausimai keliama iš Lietuvos muziejų veiklą reglamentuojančių teisės aktų analizės ir kiekybinio tyrimo rezultatų. Norint išplėsti ir patikslinti šiuos klausimus, atlikta papildoma literatūros apžvalga, leidusi geriau įsigilinti į nagrinėjamų veiksnių sąsajas su naujojo viešojo valdymo priemonių taikymu.

Pirmąją klausimų grupę tirtas paskatų ir sankcijų mechanizmo taikymo poveikis. Kiekybinio tyrimo metu išsiaiškinta, kad, nors muziejuose taikoma nemažai šiuolaikinio muziejų valdymo priemonių, jie yra gana uždaros institucijos. Tokie tyrimo rezultatai gali būti nulemti natūralaus viešojo sektoriaus darbuotojų pasipriešinimo reformoms – netgi pakeitus valdymo metodus, jie yra linkę laikytis senųjų praktikų<sup>47</sup>. Ši situacija atskleidžia, kad, viena vertus, muziejų darbuotojai gali būti nelinkę keisti įprastų veiklos formų, antra vertus, jiems nesuteikiama pakankama motyvacija, kuri paskatintų imtis tokių veiksmų. N. Keršytė 2013 m. siūlė tobulinti Lietuvos muziejų finansavimo modelį, kuriuo vadovaujantis lėšos būtų skirstomos pagal rezultatus, o ne išlaidas<sup>48</sup>, o 2017 m. vasarį paskelbtoje Valstybės kontrolės valstybinio audito ataskaitoje pabrėžiama, jog šiuo metu muziejai nėra pakankamai skatinami veikti kokybiškiau, pasiekti rezultatai neturi įtakos jų finansavimui<sup>49</sup>. Interviu metu buvo siekiama išsiaiškinti, ar muziejų personalas yra susipažinęs su šiuolaikinio

<sup>47</sup> Pollitt, Bouckaert, p. 43.

<sup>48</sup> Keršytė Nastazija, „Muziejų valdymo kaita tarp savo ir kitų patirties“, *Tarpdalykiniai kultūros tyrimai* 1 (1), 2013, p. 69–100, <<http://www.sovijus.lt/wordpress/wp-content/uploads/2013/12/69-100-Ker%C5%A1yte.pdf>>, 2017 04 20.

<sup>49</sup> Valstybės kontrolė, „Valstybinio audito ataskaita. Kaip Kultūros ministerija formuoja kultūros politiką, organizuoja ir kontroliuoja jos įgyvendinimą“, Vilnius, 2017, <<https://www.vkontrole.lt/failas.aspx?id=3665>>, 2017 04 24.

muziejų valdymo koncepcija, siekia taikyti naujojo viešojo valdymo metodus ir kaip paskatų ir sankcijų mechanizmas veikia šį procesą.

Antrąją muziejų atstovams užduodamų klausimų grupę nagrinėtas veikiančių teisės aktų poveikis. Atlikta analizė atskleidė, kad dalis Lietuvos muziejų veiklą reglamentuojančių teisės aktų įtvirtina tradiciškesnį, dalis – šiuolaikinį muziejaus veiklos ir valdymo modelį. Aiškiai apibrėžtos ir bendros muziejų politikos stygius gali neigiamai veikti naujojo viešojo valdymo priemonių diegimą muziejuose. Nėgana to, atlikus kiekybinį tyrimą paaiškėjo, kad tik apie 10 % respondentų muziejaus veikloje teikia prioritetą sektoriaus strateginių dokumentų įgyvendinimui. Užduodamais klausimais buvo siekiama atskleisti, ar esamas Lietuvos muziejų veiklos reglamentavimas turi poveikio šiuolaikinio muziejų valdymo priemonių taikymui ir koks tas poveikis.

Trečioji klausimų grupė apima muziejų finansinę situaciją. XXI a. muziejai patiria vis stipresnį spaudimą tobulinti teikiamas paslaugas, keisti veiklos standartus ir, nors muziejų finansavimas sparčiau nedidėja, šioms viešojo sektoriaus institucijoms keliami vis didesni lūkesčiai<sup>50</sup>. Iš muziejų tikimasi ne tik kokybiškesnių paslaugų, bet ir didesnio skaidrumo, leidžiančio mokesčių mokėtojams įvertinti jų lėšų panaudojimą<sup>51</sup>. Ši problema atskleidžiama ir R. Laužiko atliktame Lietuvos muziejų situacijos tyrime, nurodantiame, kad esamas muziejų finansavimas nėra pakankamas, norint teikti kokybiškas paslaugas, samdyti aukštos kvalifikacijos darbuotojus ir tenkinti visuomenės poreikius<sup>52</sup>. Interviu metu siekta išsiaiškinti

<sup>50</sup> Melnikas Borisas, „Viešojo administravimo tobulinimo prioritetai“, Raipa Alvydas (sud.), *Viešojo administravimo efektyvumas*, Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2004, p. 325.

<sup>51</sup> Stuart Davies, „Rethinking Museum Values and Strategies“, Kavanagh Gaynor (sud.), *Museum Provision and Professionalism. Leicester Readers in Museum Studies*, London: Routledge, 1994, p. 35.

<sup>52</sup> Laužikas Rimvydas, „Lietuvos muziejai 1991/1995–2011 metais: pagrindiniai veiklų rodikliai, rezultatai ir problemos“, <[http://network.icom.museum/fileadmin/user\\_upload/minisites/icom-lithuania/pdf/Muziejai\\_1991-2011\\_Lauzikas.pdf](http://network.icom.museum/fileadmin/user_upload/minisites/icom-lithuania/pdf/Muziejai_1991-2011_Lauzikas.pdf)>, 2016 12 16.

ti muziejų gaunamo finansavimo ir uždirbamų lėšų poveikį naujojo viešojo valdymo priemonių taikymui.

Paskutinės grupės klausimais tirtas muziejaus vadovybės ir šiuolaikinio muziejų valdymo priemonių santykis. Šiandienos muziejai susiduria su daug sunkesniais uždaviniais, platesnėmis galimybėmis ir lankytojų reikalavimais, todėl muziejaus vadovui tenka atsakomybė nustatyti institucijos veiklos kryptį, pasirinkti prioritetines veiklas. Modernaus muziejaus vadovui keliamas reikalavimas būti ne tvirtu lyderiu, bet pasižymėti strateginiu mąstymu, o svarbiausia – gebėti rasti konsensą tarp visų suinteresuotųjų šalių požiūrių į muziejaus ateities veiklą<sup>53</sup>. Kiekybinis tyrimas atskleidė, kad daugumoje muziejų veiklos vertinimą atlieka tik vadovas, nuo šio žmogaus požiūrio daugiausia priklauso institucijos veikla, todėl interviu metu siekta išsiaiškinti, ar ir kaip muziejaus vadovų nuostatos veikia šiuolaikinio muziejų valdymo įgyvendinimą.

Tyrimo metu nustatyta, kad pagrindinis muziejaus valdymo šiuolaikiškumą nulemiantis veiksnys – institucijos vadovo požiūris. Nesant tvirtos muziejų politikos, vadovai gali laisviau interpretuoti ir vystyti muziejaus veiklą pagal savo asmenines nuostatas: „<...> vadovų dažnai būna asmenybės ypatingos, išskirtinės, kurios įgyvendina savo sumanymus ir tada apie atskirų asmenų kompetencijos įgyvendinimą yra jau sudėtinga kalbėti. Yra dažnai derinimasis prie tos asmenybės, tos vizijos, kurią mato vadovas.“<sup>54</sup> Matyti tendencija, kad dalis muziejų vadovų ir darbuotojų yra mažiau linkę keistis, vis dar labiau pasisako už tradicinio muziejaus vertybių išsaugojimą, o dalis įžvelgia pokyčių poreikį. Taip susidaro takoskyra tarp dviejų požiūrių. Tradicinio muziejaus šalininkai teigia nematantys tikslo reformuoti muziejų, nes „ta veikla (aš čia dirbu jau nuo 1997 m.) tarsi įsivažiavusi ir lyg tai atrodo, kad neblogai sekasi“. O štai šiuolaikinio muziejaus idėjas palaikantys vadovai, praktikoje taikantys „lankytojo“ naratyvą, pabrėžia, kad „būtent žmonės yra, į juos reikėtų

<sup>53</sup> Reinventing the museum, p. 4–5.

<sup>54</sup> Interviu su autoriumi Nr. 3. Vilnius, 2017 m. gegužės 5 d.

orientuotis, į jų poreikius“<sup>55</sup>. Esami požiūrių skirtumai lemia lėtesnius pokyčius, reikalauja atsargiai naudoti naujas praktikas, nes darbuotojai „labai priešinasi tiems naujiems vėjams, <...> kartais sunku juos įtikinti, po to vyksta įvairūs vidiniai konfliktai“<sup>56</sup>. Taigi, svarbu, kad iniciatyva taikyti šiuolaikines muziejų valdymo priemonės būtų stipriai palaikoma institucijos vadovo, jos nauda įtikintas visas kolektyvas. Alternatyva tam – „iš apačios“, muziejų darbuotojų iniciatyva siūlomos naujos praktikos, kurių įgyvendinimas įmanomas esant stipriai horizontaliajai organizacinei kultūrai.

Svarbia problema įvardijamas ir bendros politikos stygius: „<...> mes neturime kultūros politikos, o kultūra yra viskas. <...> Kuria, projektų prirašyta, prirengta labai daug, koncepcijų labai daug, bet tos vieningos nėra.“<sup>57</sup> Nors galima įžvelgti „naratyvą kažkokį bendrą, kuriuo seka visi muziejai“<sup>58</sup>, tai yra tik subjektyvus požiūris, o ne aiškiai apibrėžta, apsvastyta ir pagal kintančias veikimo sąlygas tobulinama kryptis. Nors šiuolaikinio muziejų valdymo idėjas atliepiančių Muziejų plėtros strateginių kryptių 2015–2020 metams sukurimas gali būti pozityvus žingsnis, siekiant atnaujinti Lietuvos muziejų valdymą, tai – tik viena dėlionės detalė. Kol kas muziejininkų bendruomenė į jų laikymąsi žiūri kaip į papildomą formalumą, juolab kad esminis dokumentas – LR muziejų įstatymas – skatina muziejus susikoncentruoti į eksponatų kaupimą bei saugojimą. Negana to, muziejų vadovai jaučiasi nepakankamai įtraukiami į strateginių dokumentų kūrimą, teisės aktų turinys ne visada atliepia jų poreikius, todėl kyla nepasitenkinimas: „<...> čia, kaip sakoma, „bum“, nuleido – nesakau, kad su mumis konkrečiai tartis, bet yra Muziejų asociacija, yra tos atstovaujančios institucijos, norėtusi vat būtent to tarimosi.“<sup>59</sup> Susidarius šiai neapibrėžtumo situacijai, muziejaus val-

<sup>55</sup> Interviu su autoriumi Nr. 1. Kaunas, 2017 m. gegužės 3 d.

<sup>56</sup> Interviu su autoriumi Nr. 5. Kaunas, 2017 m. gegužės 8 d.

<sup>57</sup> Interviu su autoriumi Nr. 2. Kaunas, 2017 m. gegužės 3 d.

<sup>58</sup> Interviu su autoriumi Nr. 1. Kaunas, 2017 m. gegužės 3 d.

<sup>59</sup> Interviu su autoriumi Nr. 2. Kaunas, 2017 m. gegužės 3 d.

dymas daugiausia priklauso nuo vadovo interpretacijos, tačiau „iš to blogybė ir ta, kad vieni nusiinterpretuoja iki nežinia ko, kiti gali stagnuoti, nes tai irgi yra pasirinkimas“<sup>60</sup>.

Dar vienas muziejų valdymą komplikuojantis veiksnys – kompleksinė muziejų finansavimo problema. Pirmą, šiuo metu muziejų personalas nėra motyvuojamas keisti veiklą, nes muziejaus finansavimas nepriklauso nuo pasiektų rezultatų („palyginus su kitais muziejais, kelis kartus padarome daugiau darbo negu kai kurie miegančiai. Ir kas iš to? Kaip pasakyti kas nors: „patys kvaili““<sup>61</sup>. Antra, nemotyvuojami ne tik muziejų vadovai, bet ir darbuotojai, nes maži muziejininkų atlyginimai nėra pakankami pritraukti ar išlaikyti savo srities specialistus („yra du muziejininkai: vienas dirba todėl, kad jis yra vargšas ir negali niekur kitur dirbti, bet muziejuje šiaip ne taip įsitaisė ir kaip nors dirba, kiti – entuziastai, jie dirba, paverkia dėl tos algos, bet vis tiek čia jų pašaukimas““<sup>62</sup>. Trečia, norėdami plėsti ir tobulinti veiklą, muziejų vadovai dažniausiai turi ne tik galvoti apie koncepciją, bet ir ieškoti papildomų finansavimo galimybių, nes steigėjo finansavimo įprastai pakanka tik kasdienei muziejaus veiklai palaikyti. Svarbu paminėti, kad pokyčiais suinteresuoti vadovai nurodo randantys būdą pasiekti papildomą finansavimą, tad didžioji atsakomybės dalis vėl perkeliama vadovui: „<...> ar jis yra pasiryžęs peržengti per save, ar jis visgi linkęs apsiriboti tais resursais, kuriuos turi, ir būti užsidaręs.“<sup>63</sup> Tai, viena vertus, skatina muziejų tarpsektorinį bendradarbiavimą ar paslaugų plėtrą, kita vertus, atitraukia šias institucijas nuo pagrindinės jų veiklos.

Apibendrinant – siekdami naudoti šiuolaikinio muziejų valdymo priemones, šių institucijų darbuotojai susiduria tiek su sisteminėmis, tiek vidinėmis kliūtimis. Esama muziejų finansavimo tvarka ir teisinė bazė neskaitina muziejų keistis ir palieka priimti šį sprendimą

<sup>60</sup> Interviu su autoriumi Nr. 4. Vilnius, 2017 m. gegužės 5 d.

<sup>61</sup> Interviu su autoriumi Nr. 5. Vilnius, 2017 m. gegužės 8 d.

<sup>62</sup> Interviu su autoriumi Nr. 3. Vilnius, 2017 m. gegužės 5 d.

<sup>63</sup> Interviu su autoriumi Nr. 1. Kaunas, 2017 m. gegužės 3 d.

muziejų vadovams ar darbuotojams. Nuo jų entuziazmo priklauso, ar muziejuje bus tik „palaikoma gyvybė“, ar imamas pokyčių – įtraukti bendruomenę, bendradarbiauti su kitomis institucijomis ir kt.

### *Išvados ir rekomendacijos*

Priešingai nei anksčiau veikusios tradicinės atminties institucijos, XXI a. muziejus matomas kaip atviras ir komunikuojantis, jo veikla orientuota ne į kolekcijas, o į lankytojus ir jų potyrius. Šiuolaikinio muziejaus veikla grindžiama naujojo viešojo valdymo idėjas atliepiančiomis priemonėmis: horizontaliuoju valdymu, lankytojų įtraukimu, tarpsektoriniu bendradarbiavimu bei muziejaus veiklos skaidrumu ir atskaitingumu. Nors dalis šių principų yra įtvirtinti Lietuvos muziejų sektoriaus veiklą reglamentuojančiuose teisės aktuose, svarbiausias sektoriaus dokumentas – LR muziejų įstatymas – pabrėžia tradicinio valdymo priemones.

Atliktas kiekybinis tyrimas atskleidė, kad Lietuvos muziejai yra pereinamosios būsenos tarp tradicinio ir šiuolaikinio valdymo modelio: juose taikomas horizontalusis valdymas, tačiau į jį neįtraukiami išorės veikėjai, bendradarbiaujama formaliai – keičiamasi informacija, o bendra veikla nevykdoma. Nors didžiosios dalies muziejų veiklos duomenys yra atviri visuomenei, pateikiami kiekybiniai rodikliai neatskleidžia veiklos kokybės, o patys muziejai nėra linkę kritiškai vertinti savo veiklos rezultatų.

Kokybinio tyrimo rezultatai rodo, kad, nors visi veiksniai yra glaudžiai susiję tarpusavyje, esminį poveikį muziejaus valdymui turi vadovo pozicija. Didelę reikšmę šiuolaikinio muziejų valdymo priemonių taikymui turi ir bendros muziejų politikos trūkumas, nefunkcionalus paskatų mechanizmas. Steigėjo skiriamo finansavimo poveikis gali būti laikomas problemišku ne dėl lėšų kiekio, o dėl netinkamo jų skyrimo mechanizmo (su veiklos rodikliais nesusieto finansavimo). Taip pat svarbu paminėti, kad lėšos savaime nemoty-



uoja aktyvesnės muziejaus valdymo kaitos – jos yra tik įrankis muziejaus vizijai įgyvendinti.

Šiuolaikinio muziejų valdymo priemonių taikymas Lietuvos muziejuose yra kompleksinis reiškinys – dėl tarpusavio sąsajų jį lemiančius veiksnius nelengva vertinti atskirai, taip pat skiriasi kiekvienai LR muziejų įstatyme nurodytai muziejų grupei keliami reikalavimai ir tų muziejų veiklos specifika. Vis dėlto galima išvelgti tam tikras tolesnės veiklos kryptis.

### **Muziejų vidaus valdymo rekomendacijos**

1. Nors kiekybinio tyrimo rezultatai rodo, kad į valdymo procesus įtraukiama didžioji dalis muziejų darbuotojų, kokybinis tyrimas atskleidė, jog personalas ne visada jaučiasi išklaustas. Nepaisant dėl institucijos dydžio kylančių decentralizacijos sunkumų, horizontalųjį valdymą diegti būtina, nes atitinkamos srities specialistai geriau išvelgia kasdienėje veikloje kylančias problemas, antra vertus, kai darbo užmokestis nedidelis, galimybė bent iš dalies realizuoti savo idėjas tampa stipriausia veiklos motyvacija.
2. Svarbus ir bendruomenių įtraukimo klausimas: norėdami išlaikyti aktualumą ir netapti vienkartinio apsilankymo vieta, muziejai turi palaikyti nuolatinį ryšį su lankytojais – aiškintis jų poreikius ir pageidavimus. Muziejaus darbuotojų ir bendruomenės narių susitikimas, konstruktyvus idėjų svarstymas padėtų didinti nuolatinių, drauge muziejų kuriančių lankytojų būrį, gerintų veiklos kokybę ir stiprintų įsitraukiančiųjų pilietines vertybes bei tvarią visuomenės raidą.

### **Muziejų sektoriaus valdymo rekomendacijos**

1. Kokybinis tyrimas atskleidė, kad Lietuvoje stinga bendros muziejų politikos, esamas sektoriaus veiklos reglamentavimas yra daugialypis ir neveiksmingas – muziejų vadovai jį priima kaip formalumą, o ne pagalbą. Tai lemia ryškius muziejų veiklos kokybės skirtumus ir vadovo reikšmės didėjimą – nuo jo priklauso mu-

ziejaus krypties pasirinkimas ir teisės aktų interpretacija. Norint spręsti šią problemą, svarbu parengti muziejų politiką. Tam reikalinga nauja, XXI a. muziejaus aktualijas ir vertybes atliepianti LR muziejų įstatymo redakcija, o Muziejų plėtros strateginės kryptys 2015–2020 metams galėtų tapti nuolat atnaujinamomis muziejų politikos gairėmis.

2. Kokybinis tyrimas parodė, kad formuojant muziejų politiką itin reikšmingas yra muziejų vadovų įtraukimas – vidaus valdymui siūlytas horizontalusis principas turi būti perkeltas į viso sektoriaus veiklą. Muziejų vadovų nuomonei atstovaujanti Muziejų taryba turėtų užmegzti aktyvesnį bendradarbiavimą ir konsultacijas su muziejų vadovais. Taip pat svarbu sudaryti sąlygas asmeniniam muziejų vadovų tobulėjimui, kad šiuolaikinių valdymo priemonių taikymas atrodytų ne kaip grėsmė, o kaip veiklos pranašumas. Valstybės pagalba čia būtų visą gyvenimą trunkančio mokymosi sistemos palaikymas, tačiau šio mechanizmo efektyvumui nustatyti reikia atskiro tyrimo.
3. Nustatyta, kad, siekiant gerinti muziejų veiklos ir valdymo kokybę, būtini finansavimo modelio pakeitimai. Būtų tikslinga muziejams skiriamas lėšas sieti su institucijos metinio plano įgyvendinimu – toks principas būtų naudingas, nes skatintų aktyvesnius muziejų pokyčius, gerintų veiklos kokybę, atskleistų, kurie muziejai susiduria su didesnėmis problemomis. Svarbi būtų ne tik bendroji motyvacija, bet ir muziejuose dirbančių specialistų atlyginimų didinimas ar priedų sistemos iš muziejaus uždirbtų lėšų sukūrimas, leisiantis pritraukti ir išlaikyti aukštos kvalifikacijos specialistus.

### LITERATŪRA IR ŠALTINIAI

Anderson Gail, sud., *Reinventing the Museum. The Evolving Conversation on the Paradigm Shift. Second edition*, Plymouth: AltaMira Press, 2012.

Boardsource, „Twelve Principles of Governance That Power Exceptional Boards“, Gail Anderson (sud.), *Reinventing the Museum. The Evolving Conversation on the Paradigm Shift. Second edition*, Plymouth: AltaMira Press, 2012.

Bovaird Tony, Löffler Elke, „From Engagement to Co-Production. How Users and Communities contribute to Public Services“, Brandsen Taco, Pestoff Victor, Verschuere Bram (sud.), *New Public Governance, the Third Sector, and Co-Production*, London: Routledge, 2011.

Davies Stuart, „Rethinking Museum Values and Strategies“, Kavanagh Gaynor (sud.), *Museum Provision and Professionalism. Leicester Readers in Museum Studies*, London: Routledge, 1994.

DELFI.lt, „Dėl muziejų įstatymo: keiskime sovietinį palikimą!“, Vilnius, 2013, <<http://www.delfi.lt/veidai/kultura/del-muziejy-istatymo-keiskime-sovietini-palikima.d?id=61369683>>.

Domarkas Vladislavas, „Viešojo administravimo paradigmos kaitos atspindžiai dešimtmečio pabaigos publikacijose“, *Viešojo politika ir administravimas* 10 (1), 2011, p. 9–16, <<https://repository.mruni.eu/pdfpreview/bitstream/handle/007/12194/910-1697-1-SM.pdf?sequence=1>>.

Frederickson George H. et al., *The Public Administration Theory Primer*, Boulder: Westview Press, 2016.

Hirst Paul, „Democracy and Governance“, Pierre Jon (sud.), *Debating Governance – Authority, Steering and Democracy*, Oxford: Oxford University Press, 2002.

Hudson Kenneth, „The Museum Refuses to Stand Still“, Messias Carbonel Bettina, *Museum Studies: An Anthology of Contexts*, Oxford: Blackwell, 2004.

ICOM Statutes, Article 3, 1961, <[http://archives.icom.museum/hist\\_def\\_eng.html](http://archives.icom.museum/hist_def_eng.html)>.

ICOM Statutes, Article 3, 2007. <[http://archives.icom.museum/hist\\_def\\_eng.html](http://archives.icom.museum/hist_def_eng.html)>.

Keršytė Nastazija, „Muziejų valdymo kaita tarp savo ir kitų patirties“, *Tarpdalykiniai kultūros tyrimai* 1 (1), 2013, p. 69–100, <<http://www.sovijus.lt/wordpress/wp-content/uploads/2013/12/69-100-Ker%C5%A1yte.pdf>>.

Kotler Neil G., Kotler Phillip ir Kotler Wendy I., *Museum Marketing and Strategy: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources (2nd edition)*, San Francisco: Jossey Bass, 2008.

Laužikas Rimvydas, „Lietuvos muziejai 1991/1995–2011 metais: pagrindiniai veiklų rodikliai, rezultatai ir problemos“, <[http://network.icom.museum/fileadmin/user\\_upload/minisites/icomlithuania/pdf/Muziejai\\_1991-2011\\_Lauzikas.pdf](http://network.icom.museum/fileadmin/user_upload/minisites/icomlithuania/pdf/Muziejai_1991-2011_Lauzikas.pdf)>.

Lietuvos Respublikos kultūros ministerija, „2016 m. muziejų statistika“, Vilnius, 2017, <<https://lrkm.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/muziejai-ir-galerijos>>.

Lietuvos Respublikos kultūros ministerija, „Gyventojų dalyvavimo kultūroje ir pasitenkinimo kultūros paslaugomis tyrimo ataskaita“, Vilnius, 2017, <<https://lrkm.lrv.lt/uploads/lrkm/documents/files/2017%20Gyventoju%20dalyvavimo%20kulturoje%20tyrimo%20ataskaita.pdf>>.

Lietuvos Respublikos kultūros ministro įsakymas, „Dėl Muziejų plėtros strateginių krypčių 2015–2020 metams patvirtinimo“, Vilnius, 2015 m. balandžio 16 d. Nr. IV-247, <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/aee1e650e82d11e4a-4809231b4b55019>>.

Lietuvos Respublikos muziejų įstatymas, 1995 m. birželio 8 d. Nr. I-930. Galiojanti suvestinė redakcija nuo 2017 m. sausio 1 d., <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.863886C4199F/gNPEoeEMUc>>.

Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas, 1999 m. birželio 17 d. Nr. VIII-1234. Galiojanti suvestinė redakcija nuo 2017 m. kovo 31 d., <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.0BDFFD850A66/aCzZjZYmHI>>.

Löffler Elke, „Public Governance in a Network Society“, Bovaird Tony, Löffler Elke (sud.), *Public Management and Governance, Second edition*, New York: Routledge, 2009.

Marstine Janet, *New Museum Theory and Practice – An Introduction*, Oxford: Blackwell Publishing, 2006.

Melnikas Borisas, „Viešojo administravimo tobulinimo prioritetai“, Raipa Alvydas (sud.), *Viešojo administravimo efektyvumas*, Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2004.

Nakrošis Vitalis, „Viešojo valdymo reformos Lietuvoje: kodėl ir kuo reikia pakeisti Naująją viešąją vadybą?“, *Politologija* 1 (61), 2011, p. 65–98, <<http://www.zurnalai.vu.lt/politologija/article/viewFile/8283/6155>>.

Peters B. Guy, Pierre Jon, „Governance without Government? Rethinking Public Administration“, *Journal of Public Administration Research and Theory* 8 (2), 1998, p. 225–227, <<http://jpart.oxfordjournals.org/content/8/2/223.full.pdf+html>>.

Pollitt Christopher, Bouckaert Geert, *Public Management Reform: A Comparative Analysis – New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State*, New York: Oxford University Press, 2011.

Puškorius Arūnas, *Muziejininkystės studijos, III tomas. Modernaus muziejaus veiklos gairės*, Vilnius: Akademinė leidyba, 2014.

Raipa Alvydas, „Šiuolaikinio viešojo valdymo pokyčių kryptys ir tendencijos“, *Viešoji politika ir administravimas* 30, 2009, <<https://repository.mruni.eu/handle/007/12378>>.

Raipa Alvydas, „Viešasis administravimas ir piliečių dalyvavimas demokratiniame valdyme“, Raipa Alvydas (sud.), *Viešojo administravimo efektyvumas*, Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2004.

Ruželė Darius, „Muziejų rinkodara“, Puškorius Arūnas (sud.), *Muziejininkystės studijos, IV tomas. Modernaus muziejaus veiklos gairės*, Vilnius: Akademinė leidyba, 2015.

Sandell Richard ir Janes Robert R. (sud.), *Museum Management and Marketing*, Oxon: Routledge, 2007.

UAB ESTEP, „Kultūros ir meno institucijų veiklos vertinimo ir valdymo modelio galimybių studija“, Vilnius, 2014, <<https://lrkm.lrv.lt/lt/teisine-informacija/tyrimai-ir-analizes>>.

Valstybės kontrolė, „Valstybinio audito ataskaita. Kaip Kultūros ministerija formuoja kultūros politiką, organizuoja ir kontroliuoja jos įgyvendinimą“, Vilnius, 2017, <<https://www.vkontrole.lt/failas.aspx?id=3665>>.

Vicente Eva, Camarero Carmen ir Garrido Maria Jose, „Insights into Innovation in European Museums. The Impact of Cultural Policy and Museum Characteristics“, *Public Management Review* 14 (5), 2012, p. 649–679, <<http://dx.doi.org/10.1080/14719037.2011.642566>>.

Weil Stephen E., „From Being about Something to Being for Somebody. The ongoing Transormation of the American Museum“, Sandell Richard ir Janes Robert R. (sud.), *Museum Management and Marketing*, Oxon: Routledge, 2007.

Wilson Lesley-Ann ir Boyle Emily, „The Role of Partnerships in the Delivery of Local Government Museum Services: A Case Study from Northern Ireland“, *International Journal of Public Sector Management* 17 (6), 2004, p. 513–533, <<http://dx.doi.org/10.1108/09513550410554797>>.

## SUMMARY

### *LITHUANIAN MUSEUM GOVERNANCE: A PATHWAY TOWARD THE MODERN MUSEUM*

There is a broad consensus that public institutions must constantly change in order to provide high quality services and meet the needs of the public. However, population surveys and researchers in this field claim that Lithuanian museum governance is exclusive, with traditional forms of management still being dominant. Modern museum management theory emerged to contrast this kind of management. It is based on New Public Governance (further – NPG) principles and can be explained using four main ideas – the refusal of the hierarchical model of management; an orientation toward visitors and their inclusion in the museum’s activities; cross-sectoral cooperation; transparency and accountability. This work provides an overview of how NPG tools are linked with modern museum governance; further discussed are their applications and main causes, which affect their usage in Lithuanian museums.

The research consists of three main parts. In the first part, the Lithuanian judicial system and policies, related with the museums sector, were analyzed. Research revealed a lack of solid Lithuanian museum policy. The main Lithuanian Republic Museums Law is compulsory for all institutions, but it is old-fashioned and represents

traditional forms of governance. On the other hand, the newest sector documents reflect the main NPG ideas, but their role is more of a consulting one, mandatory to fulfill only for a certain category of museums. With no strong judicial basis for their actions, the governance of museums highly depends on the ideas of certain museum authorities.

The second part – quantitative research – was carried out according to the previously mentioned four ideas of modern museum governance. It was revealed that museums have made attempts to apply horizontal management inside the institutions but have still excluded external actors. So, even if this cooperation exists, it takes place in a formal exchange of information rather than the common creation of content. While most of the museum's activity data is open to the public, quantitative indicators do not reveal the quality of performance, and most museums do not tend to evaluate their results critically. Overall, the research results clearly stated that the practice of Lithuanian museum governance is still in the middle on the path toward the modern museum.

In the third part, the main reasons that affect the usage of NPG tools in Lithuanian museums were analyzed by using the qualitative research method. We saw that the most important museum governance problem is the non-functional incentives and sanction mechanisms (the funding does not correlate with the performance of a museum) as well as a lack of a solid, national-level museum policy. The given circumstances provide a lot of decision-making freedom for heads of museums and allow them to set the main principles of a particular museum's governance, which usually leads to the strengthening of traditional management.

To conclude, the research revealed that the theoretical model of reinvented museum governance is still not fully implemented in Lithuanian museums. It also allows an offering of practical recommendations for the further spread of NPG tools. Regarding internal museum governance, institutions should become more open and inclusive – constructive opinions of museum personnel, as well as open possibilities for co-operation with external actors, should be taken into account. The most important issues for the museum sector would be the creation of an unanimous museum policy, an inclusion of museum officials into the process of national-level policy creation and implementation as well as, finally, the establishment of a new financing mechanism for museums that would directly link a museum's performance to the funding it receives.